

**PENGARUH KEPIMPINAN DISTRIBUTIF SEBAGAI
MODERATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
PENGLIBATAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN DAN
EFIKASI KENDIRI GURU**

RAJOO AROKIASAMY

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA
2013**

**PENGARUH KEPIMPINAN DISTRIBUTIF SEBAGAI
MODERATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA
PENGLIBATAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN DAN
EFIKASI KENDIRI GURU**

RAJOO AROKIASAMY

Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi Ijazah
Doktor Falsafah

Julai 2013

PENGHARGAAN

Terlebih dahulu, kepujian dan kesyukuran dipanjatkan kepada Tuhan yang maha berkuasa kerana dengan limpah kurnia-Nya dapat saya selesaikan tesis ini yang merupakan satu perjalanan jauh dengan pelbagai pengalaman suka dan duka.

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada orang perseorangan dan pihak-pihak tertentu yang telah banyak membantu saya dalam proses menyiapkan tesis ini. Pertama, saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan ribuan terima kasih kepada penyelia utama saya, Profesor Madya Dr. Abdul Ghani Kanesan bin Abdullah yang telah memberikan dorongan, bimbingan, panduan dan tunjuk ajar secara ilmiah dan profesional berterusan sehingga saya dapat melaksanakan kajian dari awal hingga akhir. Saya juga turut berhutang budi kepada penyelia bersama saya, Dr. Shaik Malik bin Mohamed Ismail atas segala bimbingan dan nasihat untuk menyiapkan tesis ini. Kesabaran, nasihat, bimbingan, dan panduan yang membina daripada kedua-dua penyelia saya amat dihargai dan disanjung.

Saya juga turut berterima kasih dan berhutang budi kepada semua individu dan institusi yang turut membantu saya menyempurnakan kajian dan tesis ini. Kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Pulau Pinang, guru-guru besar dan guru-guru sekolah kajian, serta rakan-rakan seperjuangan saya, Dr. Balasubramaniam a/l Sidamparam, Dr. Tan Huat Tian, Dr. Chee Kim Mang, Dr. Parvinder Singh a/l Amar Singh, Dr. Asha B. Dass sekalung ucapan terima kasih kepada tuan-tuan dan puan-puan.

Penghargaan yang paling istimewa ditujukan kepada isteri saya Saraswathy, anak-anak saya R. Navina, R. Saathana, R. Neelan dan seluruh keluarga tersayang yang sentiasa sabar mengharungi kehidupan bersama-sama saya dan tidak terputus-putus mendoakan kejayaan saya. Terima kasih atas segala sokongan, pengorbanan, ilham dan inspirasi yang telah diberikan sehingga saya dapat menyempurnakan pengajian ini.

KANDUNGAN

	Halaman
PENGHARGAAN	ii
KANDUNGAN	iv
SENARAI LAMPIRAN	xiii
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xix
SENARAI SINGKATAN	xx
ABSTRAK	xxi
ABSTRACT	xxiii
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	3
1.2.1 Kepimpinan dan Penglibatan Guru dalam Pengurusan Sekolah	3
1.2.2 Sejarah Perkembangan dan Pengurusan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) di Malaysia	6
1.2.3 Cabaran Pengurusan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Malaysia (SJKT)	14
1.3 Pernyataan Masalah	21
1.4 Objektif Kajian	27
1.5 Soalan Kajian	28
1.6 Hipotesis Kajian	29
1.7 Kepentingan Kajian	30
1.8 Limitasi dan Delimitasi	31
1.9 Definisi Operasional Kajian	34
1.10 Kesimpulan	38

BAB 2 SOROTAN KAJIAN

2.1	Pendahuluan	39
2.2	Perkembangan Teori-Teori Kepimpinan	39
2.2.1	Teori Kepimpinan Tret	40
2.2.1.1	Kelemahan Teori Tret	40
2.2.2	Teori Kepimpinan Tingkah Laku	41
2.2.2.1	Kelemahan Teori Tingkah Laku	43
2.2.3	Teori Kepimpinan Situasi	43
2.2.3.1	Kelemahan Teori Situasi	45
2.2.4	Teori Kepimpinan Transformasi	46
2.2.4.1	Kelemahan Teori Kepimpinan Transformasi	47
2.3	Kemunculan Kepimpinan Distributif	51
2.4	Kesignifikan Kepimpinan Distributif	53
2.5	Penjelasan Istilah dan Limitasi Kepimpinan Distributif	56
2.6	Definisi Kepimpinan Distributif	59
2.7	Ciri-ciri Kepimpinan Distributif	62
2.7.1	Mengiktiraf Kepakaran Pihak Lain	63
2.7.2	Keterbukaan Sempadan Kepimpinan	64
2.7.3	Sumber Kepakaran Pelbagai	65
2.7.4	Bentuk Kepimpinan Kolektif	66
2.7.5	Berfokus terhadap Peningkatan Instruksional dan Pencapaian Murid	67
2.7.6	Interaksi antara Pemimpin, Pengikut dan Situasi	68
2.8	Jenis-jenis Kepimpinan Distributif	70
2.8.1	Distributif Kolaboratif	70

2.8.2	Distributif Kolektif	70
2.8.3	Distributif Kodinasi	71
2.9	Model-model Kepimpinan Distributif	72
2.9.1	Model Spillane	72
2.9.2	Model Gronn	74
2.9.3	Model Elmore	76
2.10	Kebaikan Kepimpinan Distributif	78
2.10.1	Pengupayaan Guru	79
2.10.2	Pengekalan	79
2.10.3	Memupuk Budaya Kolaboratif	80
2.11	Dimensi-dimensi Kepimpinan Distributif	81
2.11.1	Misi, Visi, dan Matlamat	81
2.11.2	Budaya Sekolah	82
2.11.3	Perkongsian Tanggungjawab	83
2.11.4	Amalan Kepimpinan	83
2.12	Kajian-kajian Empirikal Kepimpinan Distributif	84
2.13	Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	90
2.13.1	Definisi Membuat Keputusan	90
2.13.2	Dimensi Membuat Keputusan	91
2.13.3	Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	95
2.13.4	Kebaikan Membuat Keputusan secara Penglibatan	98
2.13.5	Model-model Membuat Keputusan secara Penglibatan	105
2.13.5.1	Model Bridges(1967)	105
2.13.5.2	Model Schneider (1984)	106
2.13.5.3	Model Alutto dan Belasco (1972, 1973)	106

2.13.5.4	Model Riley (1984)	107
2.13.5.5	Model Vroom dan Yetton (1973)	108
2.14	Hubungan antara Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan terhadap Efikasi Kendiri Guru	110
2.15	Tinjauan Kajian-kajian Lepas tentang Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan di Malaysia dan di Luar Negara	114
2.16	Efikasi Kendiri Guru	122
2.16.1	Definisi Efikasi Kendiri	122
2.16.2	Definisi Efikasi Kendiri Guru	122
2.16.3	Teori Kognitif Sosial	124
2.16.4	Sumber Efikasi Kendiri Guru	127
2.16.5	Dimensi Efikasi Kendiri Guru	129
2.16.6	Pengukuran Efikasi Kendiri Guru	132
2.16.7	Kajian Lepas tentang Efikasi Kendiri Guru	132
2.17	Rumusan Kerangka Teori Kajian Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Efikasi Kendiri Guru dan Kepimpinan Distributif	137
2.18	Kesimpulan	140
 BAB 3 METODOLOGI KAJIAN		
3.1	Pendahuluan	142
3.2	Reka bentuk Kajian	142
3.3	Kerangka Kajian	146
3.4	Variabel Kajian	148
3.4.1	Variabel Bebas Kajian	148
3.4.2	Variabel Moderator Kajian	149
3.4.3	Variabel Bersandar Kajian	149

3.5	Persampelan Kajian	150
3.5.1	Populasi Kajian	150
3.5.2	Persampelan Kajian	152
3.6	Persampelan Kajian Temu Bual	154
3.7	Instrumen Kajian	156
3.7.1	Soal Selidik	156
3.7.2	Instrumen Temu Bual	160
3.7.2.1	Temu Bual	161
3.8	Kajian Rintis	162
3.8.1	Kesahan Kandungan Instrumen Soal Selidik Efikasi Kendiri Guru	163
3.8.2	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Soal Selidik Kepimpinan Distributif	165
3.8.3	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Temu Bual	166
3.8.4	Dapatan Kajian Rintis	166
3.8.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Temu Bual	169
3.9	Prosedur Kajian	169
3.10	Prosedur Analisis Kajian	173
3.11	Penapisan Data	178
3.12	Dapatan Sebenar Analisis Faktor Instrumen Kajian	179
3.12.1	Analisis Faktor Konfirmatori Instrumen Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	179
3.12.2	Analisis Faktor Konfirmatori Instrumen Soal Selidik Penglibatan yang Diingini oleh Guru dalam Membuat Keputusan	183
3.12.3	Dapatan Pemuatan Faktor Soal Selidik Kepimpinan Distributif	186
3.12.4	Analisis Faktor Instrumen Efikasi Kendiri Guru	190
3.13	Kesimpulan	193

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	194
4.2	Kadar Respon dan Taburan Demografi Responden	194
4.3	Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	197
4.4	Pengujian Hipotesis 1	200
4.4.1	Perbezaan antara Tahap Penglibatan Sebenar dengan Tahap Keinginan Penglibatan	200
4.4.2	Pengaruh Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan terhadap Efikasi Kendiri Guru	201
4.4.3	Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	203
4.4.4	Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Efikasi Kendiri Guru	205
4.5	Pengujian Hipotesis II	207
4.5.1	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Visi dan Misi terhadap Penglibatan Guru Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan	207
4.5.2	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Budaya terhadap Penglibatan Guru Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan	210
4.5.3	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Kongsi Tanggungjawab terhadap Penglibatan Guru Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan	212
4.5.4	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Amalan Kepimpinan terhadap Penglibatan Guru Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan	215
4.5.5	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Visi dan Misi terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	218
4.5.6	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Budaya terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	221

4.5.7	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Kongsi Tanggungjawab terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	223
4.5.8	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Amalan Kepimpinan Terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	226
4.5.9	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Visi dan Misi terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	228
4.5.10	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Budaya terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	230
4.5.11	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Kongsi Tanggungjawab terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	233
4.5.12	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Amalan Kepimpinan terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	235
4.6	Kesimpulan Dapatan Analisis Kuantitatif	237
4.7	Dapatan Analisis Temu Bual	238
4.7.1	Pemilihan Sampel Sekolah dan Guru untuk Temu Bual	238
4.8	Latar Belakang Sekolah-Sekolah Kajian	239
4.8.1	Profil Sekolah A	239
4.8.2	Profil Sekolah B	241
4.9	Dapatan Analisis Temu Bual	242
4.9.1.	Keinginan untuk Melibatkan Diri dalam Membuat Keputusan	243
4.9.1.1	Kes Sekolah A (SA)	243
4.9.1.2	Kes Sekolah B (SB)	245
4.9.2	Penglibatan Guru yang Sebenar dalam Proses Membuat Keputusan	247
4.9.2.1	Kes Sekolah A (SA)	247
4.9.2.2	Kes Sekolah B (SB)	250

4.9.3	Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dari segi Kurikulum	253
4.9.3.1	Kes Sekolah A (SA)	253
4.9.3.2	Kes Sekolah B (SB)	255
4.9.4	Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dari segi Hubungan dengan Masyarakat	257
4.9.4.1	Kes Sekolah A (SA)	257
4.9.4.2	Kes Sekolah B (SB)	258
4.9.5	Kepimpinan Distributif dari segi Visi dan Misi Sekolah	261
4.9.5.1	Kes Sekolah A (SA)	261
4.9.5.2	Kes Sekolah B (SB)	263
4.9.6	Kepimpinan Distributif dari segi Pengagihan Kuasa dalam kalangan Guru	265
4.9.6.1	Kes Sekolah A (SA)	265
4.9.6.2	Kes Sekolah B (SB)	267
4.9.7	Kepimpinan Distributif dari segi Pemupukan Kerjasama dan Persefahaman dalam kalangan Guru	269
4.9.7.1	Kes Sekolah A (SA)	269
4.9.7.2	Kes Sekolah B (SB)	271
4.9.8	Efikasi Kendiri Guru dari segi Pemantauan dan Penilaian terhadap Pengajaran	273
4.9.8.1	Kes Sekolah A (SA)	274
4.9.8.2	Kes Sekolah B (SB)	275
4.9.9	Efikasi Kendiri Guru dari segi Pelaksanaan Disiplin	277
4.9.9.1	Kes Sekolah A (SA)	277
4.9.9.2	Kes Sekolah B (SB)	278
4.9.10	Efikasi Kendiri Guru dari segi Iklim Sekolah	280
4.9.10.1	Kes Sekolah A (SA)	280
4.9.10.2	Kes Sekolah B (SB)	282
4.10	Rumusan	283

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	286
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	286
5.2.1	Perbezaan Signifikan Tahap Penglibatan Sebenar dengan Tahap Keinginan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT)	286
5.2.2	Pengaruh Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan terhadap Efikasi Kendiri Guru	291
5.2.3	Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	294
5.2.4	Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Efikasi Kendiri Guru	296
5.2.5	Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif terhadap Hubungan antara Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru	299
5.3	Implikasi Kajian	304
5.3.1	Implikasi kepada Pihak Berwajib	304
5.3.2	Implikasi kepada Teori	306
5.3.3	Implikasi kepada Gaya Pengurusan SJKT	308
5.3.4	Sumbangan kepada Guru Besar	310
5.3.5	Sumbangan Kajian kepada Instrumentasi	311
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	313
5.5	Kesimpulan	314
	BIBLIOGRAFI	316

SENARAI LAMPIRAN

	Halaman
A : Soal Selidik (untuk Dijawab oleh Guru SJKT)	332
B : Panduan Soalan untuk Temu bual Separa Berstruktur dengan Guru	340
C : Senarai Sampel Sekolah	341
D : Nilai Skewness dan Kurtosis untuk Setiap Item Kajian	344
E : Transkripsi Temu Bual Separa Berstruktur	346
F : Surat Kelulusan dari Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri	368

SENARAI JADUAL

Jadual		Halaman
1.1.	Perkembangan SJKT di Malaysia dari segi Demografi dari Tahun 2000 hingga 2013	21
3.1	Perampelan bagi Kaedah Temu Bual Separa BerStruktur	155
3.2	Susunan Item-item Soal Selidik Penglibatan Guru dalam Pengurusan Sekolah oleh Wong (2004)	157
3.3	Susunan Item-item Soal Selidik Kepimpinan Distributif oleh Rosnarizah dan Zulkifli (2009)	159
3.4.	Susunan Item-item Soal Selidik Efikasi Kendiri Guru	160
3.5	Keputusan Penilaian Pakar terhadap Kesahan Kandungan Soal Selidik Efikasi Kendiri Guru	165
3.6	Kebolehpercayaan Alpha Cronbach Soal Selidik Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	167
3.7	Kebolehpercayaan Alpha Cronbach Soal Selidik Kepimpinan Distributif	168
3.8.	Kebolehpercayaan Alpha Cronbach Soal Selidik Efikasi Kendiri Guru	168
3.9	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran <i>Varimax</i> bagi Instrumen Penglibatan Guru Membuat Keputusan	181
3.10	Min, Sisishan Piawai dan Kebolehpercayaan Dimensi Penglibatan Guru	182
3.11	Korelasi <i>Pearson</i> Dimensi Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	183
3.12	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran <i>Varimax</i> bagi Instrumen Keinginan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan	185
3.13	Min, Sisishan Piawai dan Kebolehpercayaan Dimensi Penglibatan Guru yang diinginkan	186
3.14	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran <i>Varimax</i> bagi Instrumen Kepimpinan Distributif (KD)	188
3.15	Min, Sisishan Piawai dan Kebolehpercayaan Dimensi Kepimpinan Distributif	189

3.16	Korelasi <i>Perason</i> Dimensi Kepimpinan Distributif	190
3.17	Struktur Faktor dan Pemuatan Faktor Kaedah Konfirmatori Putaran <i>Varimax</i> bagi Instrumen Efikasi Kendiri Guru	191
3.18	Min, Sisishan Piawai dan Kebolehpercayaan Dimensi Efikasi Kendiri Guru	192
3.19	Korelasi <i>Pearson</i> Dimensi Efikasi Kendiri Guru	192
4.1	Taburan Profil Guru Menjawab Soal Selidik	195
4.2	Taburan Profil Guru yang Menjadi Sampel Kajian Kuantitatif	197
4.3	Perbezaan Skor Min antara Penglibatan Sebenar dengan Keinginan Penglibatan	198
4.4	Perbezaan Antara Skor Min Penglibatan Sebenar dengan Keinginan Penglibatan Membuat Keputusan bagi Bidang-Bidang Pengurusan	199
4.5	Dapatan Ujian t Berpasangan bagi Perbezaan Skor Min Penglibatan Sebenar dan Keinginan Penglibatan	200
4.6	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard (β) untuk Dimensi Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru (EKG)	202
4.7	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard (β) untuk Dimensi Kepimpinan Distributif dan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan aspek Kokurikulum	204
4.8	Dapatan Nilai Regresi Beta yang Standard (β) untuk Dimensi Kepimpinan Distributif dan Efikasi Kendiri Guru (EKG)	206
4.9	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Visi dan Misi terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan	208
4.10	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif Visi dan Misi dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan	209
4.11	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Budaya (KD1) terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan (EKG MK)	211

4.12	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif Budaya (KD2) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan	212
4.13	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Kongsi Tanggungjawab terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan (EKGMK)	214
4.14	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif Kongsi Tanggungjawab (KD3) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan	215
4.15	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Amalan Kepimpinan terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan (EKGMK)	217
4.16	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif (KD4) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Membuat Keputusan	218
4.17	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Visi dan Misi terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	219
4.18	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif Visi dan Misi (KD1) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	220
4.19	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Budaya terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	222
4.20	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif Budaya (KD2) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	223
4.21	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Kongsi Tanggungjawab terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	224

4.22	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif Kongsi Tanggungjawab (KD3) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	225
4.23	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Amalan Kepimpinan terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	227
4.24	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif (KD4) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Disiplin	228
4.25	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Visi dan Misi Terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	229
4.26	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif Visi Dan Misi (KD1) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	230
4.27	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Budaya terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	231
4.28	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif Budaya (KD2) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	232
4.29	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Kongsi Tanggungjawab terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	234
4.30	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif Kongsi Tanggungjawab (KD3) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	235
4.31	Analisis Pengaruh Moderator Kepimpinan Distributif Amalan Kepimpinan terhadap Hubungan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	236

4.32	Dapatan Koefisien Regresi (β) Kepimpinan Distributif (KD4) dengan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dan Efikasi Kendiri Guru aspek Iklim Sekolah	237
4.33	Rumusan Pengujian Hipotesis Kajian	238
4.34	Agihan Sampel Sekolah untuk Temu Bual	239
4.35	Rumusan Dapatan Kajian Temu Bual	284
5.1	Rumusan Bentuk Moderator Kepimpinan Distributif	300

SENARAI RAJAH

Rajah		Halaman
1.1	Struktur Pentadbiran Sekolah Rendah (Gred A)	10
2.1	Teori Kepimpinan Elmore	77
2.2	Kerangka Teori Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Efikasi Kendiri Guru dan Kepimpinan Distributif pada Peringkat Sekolah	139
3.1	Model QUAN-qual	144
3.2	Kerangka Kajian	148

SENARAI SINGKATAN

CSD	Connecticut State Department Of Education
DLRS	Distributed Leadership Readiness Scale
ICT	Teknologi Maklumat dan Komunikasi
JERI	Jasmani, Emosi, Rohani dan Intelek
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
SJKT	Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil
SPSS	<i>Statistical Package For The Social Sciences</i>
UPSR	Ujian Pencapaian Sekolah Rendah

PENGARUH KEPIMPINAN DISTRIBUTIF SEBAGAI MODERATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PENGLIBATAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN DAN EFIKASI KENDIRI GURU

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan distributif sebagai moderator terhadap perhubungan antara penglibatan guru dalam proses membuat keputusan (PGMK) dan efikasi sendiri guru. Secara spesifiknya, objektif kajian ini adalah untuk menghuraikan pengaruh antara variabel PGMK, variabel kepimpinan distributif dengan variabel bersandar efikasi sendiri guru. Dua kaedah pengumpulan data telah digunakan, iaitu kaedah kuantitatif (soal selidik) dan kaedah kualitatif (temu bual). Maklum balas melalui soal selidik diperoleh daripada 870 orang guru SJKT harian biasa dari Pulau Pinang, Selangor Darul Ehsan dan Johor Darul Takzim. Data yang diperoleh telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, Ujian-t Berpasangan, Regresi berganda dan *'Hierarchical Moderated Multiple Regression Analytical Procedures'*. Sementara itu, bentuk moderator kepimpinan distributif ditentukan melalui kriteria yang telah dikemukakan oleh Howell, Dorfman dan Kerr (1986). Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan signifikan antara skor min penglibatan sebenar dengan skor min keinginan penglibatan dalam membuat keputusan. Skor min penglibatan sebenar dalam proses membuat keputusan didapati lebih rendah daripada skor min keinginan guru dalam membuat keputusan. Dengan itu, tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah adalah rendah. Dapatan kajian juga turut menunjukkan bahawa dimensi PGMK mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel efikasi sendiri guru dan variabel kepimpinan distributif. Dapatan kajian juga turut menunjukkan bahawa kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang signifikan dengan PGMK dan efikasi sendiri guru. Akhir sekali, kajian ini mendapati kepimpinan distributif mempunyai pengaruh moderator terhadap PGMK dan efikasi sendiri guru. Dapatan kajian temu bual menunjukkan bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah A adalah positif kerana guru besar menggunakan ciri-ciri kepimpinan distributif dalam pengurusan sekolah. Sebaliknya, di Sekolah B pula, dapatan temu bual menunjukkan penglibatan guru dalam proses membuat keputusan adalah terhad, lemah, minimum dan tidak menyeluruh kerana

guru besar tidak distributif dari segi pengurusan sekolahnya. Kesimpulannya, kajian ini mencadangkan bahawa guru besar perlu ada gaya distributif dengan melibatkan guru dalam proses membuat keputusan dalam usaha untuk meningkatkan efikasi sendiri guru. Secara ringkas, kajian ini mendapati bahawa kepimpinan distributif menjadi moderator terhadap hubungan antara penglibatan guru dalam proses membuat keputusan dengan efikasi sendiri guru.

THE INFLUENCE OF DISTRIBUTIVE LEADERSHIP AS A MODERATOR OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN TEACHERS PARTICIPATION IN DECISION MAKING AND SELF-EFFICACY OF TEACHERS

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the influence of distributive leadership as a moderator of the relationships between teachers participation in decision making (TPIDM) and self-efficacy of teachers. Specifically, the objective of this study is to describe the influence between TPIDM, distributive leaderships variables with the dependent variable of teachers' self-efficacy. Two data collection methods were used: quantitative method (questionnaire) and qualitative method (interview). The feedback from the questionnaire was obtained from 870 teachers of Primary National Type Tamil Schools across the State of Penang, Selangor Darul Ehsan and Johor Darul Takzim. The data were then analysed using descriptive statistics, Pair t-Test, Multiple Regression and Hierarchical Moderated Multiple Regression Analytical Procedures. The form of moderator for distributive leadership; using the criteria specified by Howell, Dorfman and Kerr (1986) was identified. The results show that there were significant differences between the mean score of actual desired participation in decision making. Mean score of desired participation were higher than the mean score of actual participation. This indicated that the degree of teachers' participation in school management decision making was low. Findings of the study also indicated that TPIDM has a significant influence to the teacher self-efficacy variable and distributive leadership variable. The study also revealed that moderating distributive leadership dimensions have significant influences on TPIDM and teachers self-efficacy. Finally, the study indicated that distributive leadership has a moderator influence on teachers' participation in school management decision making and teachers' self-efficacy. The findings of the interview indicated that TPIDM in school A was positive because the head teacher has used the distributive leadership qualities in school management. In contrast, in School B, the findings of the interview revealed that TPIDM was limited, weak, minimal and not comprehensive because the head teacher was not distributive in school management. In conclusion, this study suggests that the head teacher should have distributive style by involving teachers in decision-making process in order to increase self-efficacy of teachers. In summary, this study found out that, the distributive leadership style has

moderated the relationship between teachers' participation in decision-making process and teachers' self-efficacy.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pengurusan yang berkesan pada era komunikasi terbuka dan perkembangan teknologi pesat adalah berdasarkan kepantasan membuat keputusan. Bagi mengharungi kelangsungan hidup dalam persekitaran yang kompetitif, pengurus seperti guru besar sekolah harus memperoleh informasi secara pantas lalu mentransformasikannya pada bentuk tindakan. Oleh itu, strategi pengurusan organisasi pada abad ke-21 banyak dicirikan oleh pengurusan penglibatan, membuat keputusan inklusif dan pembinaan pasukan (Benoliel & Somech, 2010). Pemimpin yang menerajui sesebuah organisasi perlu membuat anjakan paradigma dari segi sistem pengurusannya agar sesuai dengan tuntutan dan peredaran zaman. Oleh itu, kepimpinan tradisional yang bersifat hierarki birokrasi perlu digantikan dengan kepimpinan cara demokratik dan distributif seperti penekanan kepada pasukan, kumpulan dan ciri organisasi (Hoy & Miskel, 2005). Sementara itu, kakitangan pula digalakkan untuk berkongsi nilai dan budaya organisasi demi membentuk organisasi yang mantap. Menurut Yukl (2006) pengurusan kepimpinan yang bercorak penyertaan melibatkan rundingan, galakan dan fasilitasi antara pemimpin dan kakitangan dalam membuat keputusan.

Harris (2008), Harris dan Spillane (2008), Spillane (2005, 2006) pengurusan tinggi perlu mengenal pasti dan menggunakan kepakaran yang ada pada individu dalam sesebuah organisasi. Tugas dan tanggungjawab seseorang pemimpin adalah berat. Misalnya, Hussein Mahmood (2008) melaporkan bahawa guru besar sekolah

banyak menghabiskan masa mereka dengan tugas-tugas pentadbiran seperti surat-menyurat dan perkhidmatan. Keadaan ini menyebabkan guru besar menghadapi kekangan masa dan kepakaran untuk membuat keputusan yang terbaik untuk organisasinya. Oleh itu, pengurusan tinggi harus mengambil strategi yang sesuai untuk memberi pengupayaan kepada individu. Individu ini seterusnya memberi sumbangan dalam proses membuat keputusan yang berkualiti. Hasilnya, banyak manfaat diperoleh seperti peningkatan kualiti kerja, keputusan keberhasilan yang baik, pekerja yang bertanggungjawab serta pengukuhan disiplin (Day, Elliot, & Kington, 2005).

Gaya pengurusan strategi baru ini lahir kerana faktor persekitaran yang sedang dilalui oleh manusia. Persekitaran dalam organisasi memerlukan pemimpin mengamalkan gaya yang bercorak kolaboratif dan koperatif. Tindakan kolektif adalah diutamakan dalam sistem pengurusan moden dengan melibatkan anggotanya dalam membuat keputusan (Sharmila & Moey, 2009). Hal ini bermakna gaya pengurusan yang berstruktur hierarki klasik yang dikuasai oleh arahan dan kawalan atas-bawah (*top-down*) adalah kurang efektif. Kesannya, pemimpin atau kakitangan yang bekerja secara berasingan sukar untuk mencapai matlamat organisasinya. Keberkesanan sesebuah organisasi seperti sekolah hanya dapat dicapai melalui penyertaan semua pihak khususnya pihak guru.

Elmore (2000) mendapati bahawa pemimpin harus membuat anjakan paradigma dengan beredar daripada konsepsi berasaskan peranan kepada pandangan distributif. Oleh itu, pemimpin sesebuah sekolah seperti guru besar patut menentukan hala tuju dan misi sekolahnya berdasarkan konsepsi ini bersama-sama

guru. Paradigma ini memerlukan satu pasukan yang mantap untuk menguruskan sekolah dengan cekap dan berkesan. Kerja berpasukan memerlukan komitmen, kompetensi dan kepimpinan dalam kalangan ahlinya. Sehubungan dengan ini, guru besar sekolah wajar menggalakkan perkembangan kepimpinan guru di samping membina kapasiti dalam kalangan guru.

1.2 Latar Belakang Kajian

1.2.1 Kepimpinan dan Penglibatan Guru dalam Pengurusan Sekolah

Hussein (2008), Hussein Ahmad (2012, 2008), dan Zulkefli Hassan (2009) menegaskan bahawa sejak bermulanya abad ke-21, pembangunan pendidikan negara kita semakin pesat, baik di peringkat sekolah mahupun di peringkat institusi tinggi. Misalnya dalam Rancangan Pembangunan Pendidikan (RPP:2001-2010), penemuan pembangunan pendidikan negara kita adalah ke arah pembangunan sumber manusia. Dalam hal ini, beberapa keutamaan pembangunan pendidikan telah dikenal pasti seperti pembangunan kecemerlangan sekolah, peningkatan kapasiti institusi pendidikan, pembangunan profesion perguruan dan menggalakkan pembelajaran sepanjang hayat serta peningkatan pelaburan dalam pembangunan modal insan. Selain itu, RPP (2001–2010) juga berfokuskan aksesibiliti, ekuiti, kualiti di samping memberi tumpuan kepada pengurusan pendidikan iaitu meningkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi pendidikan (Hussein, 2008).

Walaupun Malaysia mengamalkan organisasi pentadbiran sistem pendidikan yang berpusat dan birokratik, namun pelbagai perubahan ke arah gagasan penstrukturan semula pendidikan semakin pesat berlangsung. Sebagai contohnya, dasar-dasar Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) seperti Pelan Induk

Pembangunan Pendidikan (2006-2010), Standard Guru Malaysia (SGM), Sekolah Kluster, Sekolah Bestari dan Pengurusan Berasaskan Sekolah (SBM) dilahirkan untuk tujuan tersebut. Perubahan ini sebenarnya adalah untuk memberi kuasa atau autoriti yang lebih kepada guru besar dan guru. Konsep seperti desentralisasi, liberalisasi, pendemokrasian, pengupayaan, pengurusan setempat yang melibatkan guru dalam membuat keputusan kini menjadi kenyataan dalam konteks negara kita. Slater (2008), mendapati gesaan ini menuntut perubahan peranan guru yang tradisional iaitu sebagai pengguna kurikulum kepada peranan baru iaitu pemimpin kurikulum. Menurut Slater (2008) lagi, jika guru besar sekolah dapat mewujudkan budaya kolektif dan membina kapasiti kepimpinan, keadaan ini akan menambahbaik kualiti pendidikan yang pesat berkembang. Dengan perkataan lain, KPM telah berusaha untuk mengurangkan kesan pembirokrasian dengan menggalakkan pengurusan setempat dan pengamatan budi bicara dalam pengurusan.

Antara faktor kekuatan sesebuah organisasi adalah penglibatan kakitangan dalam membuat keputusan dan pemberian keupayaan kepada individu yang terlibat dalam proses membuat keputusan pada setiap peringkat (Spillane, 2005, 2006; Anuar, 2003; Owens, 2001). Menurut Owen (2001) ini akan menyumbang ke arah pembentukan keputusan yang berkualiti. Namun demikian, penglibatan guru dalam membuat keputusan akan menjadi kenyataan jika persekitaran setempat mengizinkan. Salah satu penggerak dalam perkara ini ialah guru besar sekolah. Oleh itu, guru besar sekolah harus mendemonstrasikan kepimpinan terbuka seperti kepimpinan distributif (Harris, 2008; Harris & Spillane, 2008). Hussein (2008) mendapati bahawa cara ini boleh mewujudkan semangat bekerjasama dan amalan berpasukan dalam kalangan guru. Kajian kepimpinan mengaitkan kecemerlangan

akademik sesebuah sekolah dengan faktor kepimpinan (Hoy & Miskel, 2005; Lunenberg & Ornstein, 1996).

Namun demikian, kajian yang dijalankan di Malaysia oleh Rahmad Sukor dan Norliza Shoib (2006), Abang Hut (2005), Wong (2004), Rohana Jamaluddin (2004), Sasidharan dan Tie (2004), Anuar (2003), Hoyle (2003) dalam Zulkafli (2007), Noor Fauza Zabidi (1998), Foo dan Tang (2005), Tan (2007), Ong (1997) terhadap penglibatan sebenar guru dalam proses pembuatan keputusan mendapati tahap penglibatan sebenar guru di sekolah kita masih berada pada tahap sederhana dan rendah. Misalnya, kajian Noorul Aini Ambak (1997) menegaskan bahawa guru tidak terlibat dalam aspek dasar atau aspek pentadbiran tetapi kajian Masira Kariman (2003) menunjukkan bahawa guru mempunyai tahap keyakinan tinggi untuk menyumbang idea dalam membuat keputusan. Sementara itu, kajian Sasidharan dan Tie (2004) menjelaskan bahawa guru sering dasingkan serta tidak dipedulikan dalam proses membuat keputusan sebenar di sekolah.

Justeru, guru besar sekolah harus menerima kenyataan bahawa guru merupakan tunjang utama dalam menjayakan program di sekolahnya. Guru besar perlu sedar bahawa sumber manusia di sekolah harus dimanfaatkan demi keberkesanan organisasinya. Tanpa penglibatan, bantuan dan perkhidmatan guru, semua dasar akan terbantut. Oleh itu, guru besar sekolah harus menggalakkan perkembangan kepimpinan guru dan mengamalkan gaya kepimpinan terbuka seperti kepimpinan distributif dan demokratik di dalam organisasinya.

1.2.2 Sejarah Perkembangan dan Pengurusan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) di Malaysia

Pendidikan Tamil di Tanah Melayu bermula dengan perkembangan ladang getah, kopi dan tebu (Sheela, 1993; Sufean, 1996). Pembukaan ladang kopi dan getah telah menyebabkan Kerajaan British membawa masuk tenaga pekerja dari India berhijrah ke Tanah Melayu. Perkara ini menandakan perkembangan SJKT di Malaysia. Permulaan atau kelahiran SJKT di Malaysia dapat difahami daripada petikan berikut oleh Thandayutham dalam Janakey Raman (2010):

".....With the emigration of Tamils to Malaya, the Tamil language slowly took root here. The teaching of Tamil here started in earnest during the early years of the 19th century. The commencement of Tamil classes in the Penang Free Schools in 1816 apperas to be the first in the Straits Settlements. Slowly and gradually the seeds for the setting up of Tamil schools were planted amidst the constant struggles of the emigrant Tamils to survive here. When the Tamil schools mushroomed, it created the platform for the birth of Tamil literature and Tamil newspapers. If we calculate the fall of Penang to the British, then it is accurate to surmise that the platform is about one hundred years old".

(ms. 291)

Perkembangan pendidikan Tamil di Tanah Melayu melibatkan golongan masyarakat India yang bekerja di ladang. Sebelum pengenalan pendidikan vernakular Tamil yang formal di Tanah Melayu, telah wujud sistem pendidikan tidak formal. Sistem pendidikan ini berasal dari Selatan India. Corak pendidikan ini hampir sama dengan sistem pendidikan pondok di Tanah Melayu (Sheela, 1993).

Sejarah penubuhan SJKT di negara ini bermula dengan penubuhan *Penang Free School (PFS)* pada tahun 1816 oleh Inggeris (Janakey 2010; Sufean, 1996). Pada peringkat awal, bahasa Tamil dicadangkan menjadi salah satu mata pelajaran di *PFS*. Kemudian perkembangan sekolah Tamil dapat dilihat pada tahun 1850 apabila sebuah sekolah yang bernama *Anglo-Tamil School (ATS)* yang mengajar bahasa

Tamil dan bahasa Inggeris ditubuhkan di Melaka (Sufean, 1996). ATS ini merupakan SJKT pertama yang ditubuhkan oleh pihak Inggeris di Tanah Melayu. Namun demikian, ATS telah ditutup kerana kekurangan murid (Janakey, 2010).

Marimuthu (2008) mendapati bahawa perkembangan SJKT bermula semasa kemasukan buruh India secara beramai-ramai di antara pertengahan abad kesembilan belas hingga Perang Dunia Kedua. Perkara ini disebabkan oleh perkembangan pesat ladang getah, kelapa sawit dan kopi. Oleh itu, sejak tahun 1870-an, sekolah berbentuk kecil mula ditubuhkan untuk mengajar bahasa Tamil di beberapa buah negeri seperti Melaka, Seberang Prai, Negeri Sembilan dan di Utara Johor (Sufean, 1996). Perkembangan ini seterusnya telah tersebar luas ke Negeri-Negeri Melayu Bersekutu yang lain di Tanah Melayu.

Penubuhan dan perkembangan SJKT banyak bergantung kepada majikan kaum India dan Persatuan Mubaligh Kristian (Sheela, 1993). Contohnya, pada tahun 1895, Sekolah St. Francis Xavier Malabar telah ditubuhkan oleh kumpulan Mubaligh Kristian di Singapura (Sheela, 1993). Pada peringkat awal, perkembangan SJKT di negara ini dibiayai oleh pihak persendirian tanpa bantuan kewangan daripada kerajaan British. Bilangan murid di setiap sekolah adalah kecil dan jumlahnya tidak lebih daripada 200 orang murid. Menurut Sufean (1996), terdapat beberapa faktor menyebabkan keadaan ini. Misalnya, keadaan sekolah yang daif dari segi infrastruktur, buku teks, tenaga pengajar, sikap masyarakat yang tidak mementingkan pendidikan, tarikan sekolah Inggeris di bandar serta sikap Inggeris yang tidak mempedulikan soal bantuan dan mutu SJKT. Berhubung dengan hal ini Thompson dalam Marimuthu (2008) menyatakan bahawa:

“The educational policy of the planter class is to insure that the children of plantation labourers will remain plantation labourers. If education there must be, let it be an education designed to make hewers of wood and drawers of water better hewers of wood and drawers of water”.

(ms. 116)

Walau bagaimanapun, mulai abad ke-20, kerajaan Inggeris mengubah dasar pendidikan terhadap SJKT di negara ini (Janakey, 2010; Sheela, 1993). Oleh itu, pihak Inggeris mula memberi kemudahan untuk menubuhkan SJKT. Maka Kod Buruh telah diusulkan pada tahun 1902 bagi memastikan pihak pemilik ladang menubuhkan SJKT sekiranya terdapat lebih daripada sepuluh orang kanak-kanak India dalam umur persekolahan (Janakey, 2010). Kerajaan Inggeris juga menghulurkan bantuan kewangan bagi SJKT yang menunjukkan peningkatan dari segi prestasi. Hasilnya, menjelang tahun 1930 terdapat empat jenis SJKT yang dikenali sebagai Sekolah Vernakular Tamil di Tanah Melayu. Pertama, sekolah kerajaan. Kedua, sekolah yang didirikan oleh majikan ladang. Ketiga, sekolah persendirian oleh masyarakat India dan keempat ialah sekolah persendirian oleh mubaligh Kristian.

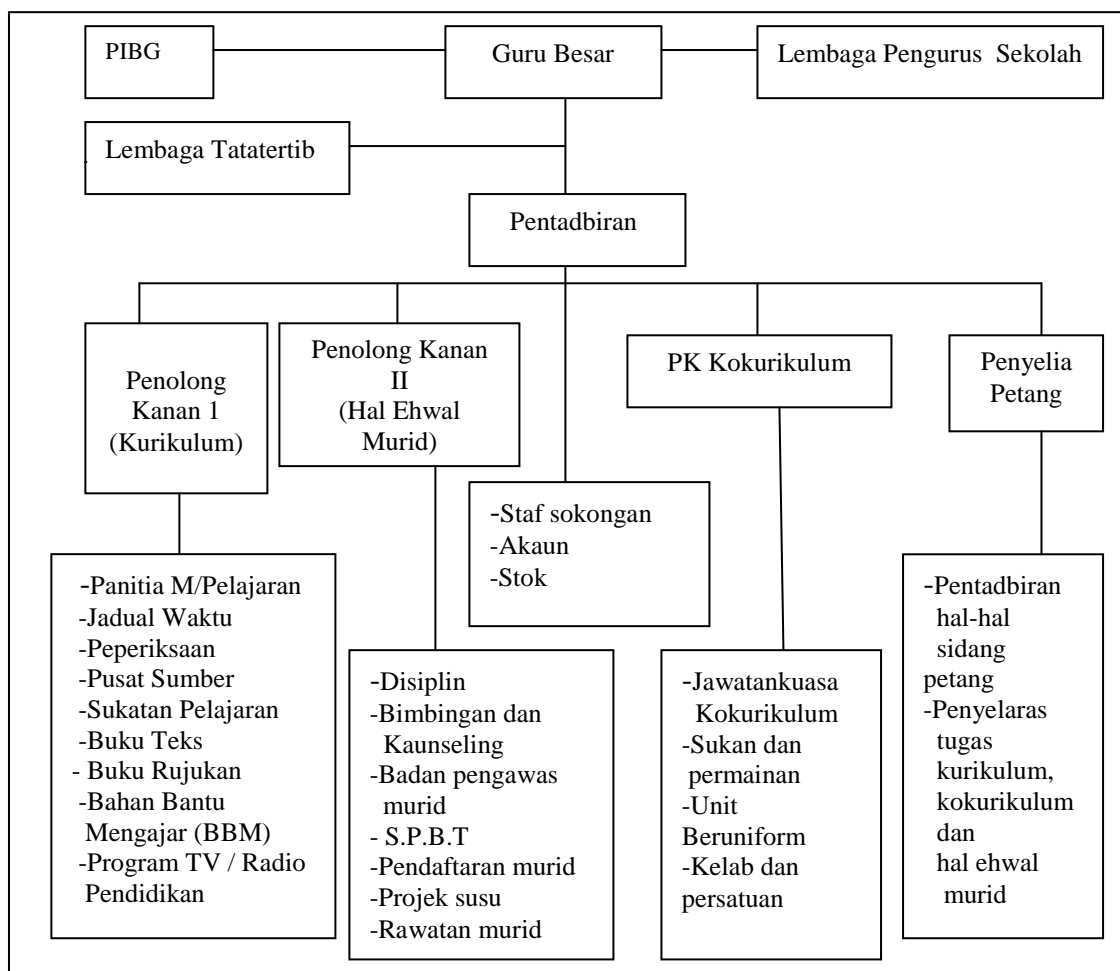
Namun demikian, sejak kemerdekaan Malaysia, banyak perubahan dilakukan terhadap SJKT di negara ini. Justeru, imej lama SJKT mengalami perubahan yang ketara. Menurut Manikam (2008), usaha-usaha yang telah dilakukan terhadap SJKT adalah meningkatkan kemudahan infrastruktur, mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, meningkatkan pendaftaran murid dan pelaksanaan pedagogi yang terkini. Kualiti akademik di SJKT juga turut bertambah baik. Misalnya, pencapaian akademik pada peringkat Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) dalam kalangan murid SJKT semakin meningkat (Manikam, 2008). Namun demikian, Janakey (2010) dan Dhanapal (2007) mendapati prestasi murid India dalam peperiksaan

UPSR tidak menggalakkan jika berbanding dengan jenis sekolah aliran lain di negara ini. Menurut Janakey (2010) lagi, prestasi yang kurang memberangsangkan adalah disebabkan oleh beberapa faktor seperti kekurangan guru terlatih, kekurangan alat teknologi serta bahan sumber pengajaran dan pembelajaran di samping persekitaran sekolah yang kurang kondusif.

Walaupun di Malaysia terdapat beberapa jenis dan peringkat sekolah seperti Sekolah Kebangsaan (SK), Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) dan SJKT, namun dari segi struktur organisasi didapati tiada perbezaan yang nyata. Sekolah merupakan operasi pentadbiran pendidikan yang paling bawah dalam organisasi pengurusan pendidikan negara (Ramaiah, 2009; Hussein, 2008; Sufean, 1996). Namun demikian, sekolah merupakan unit pengurusan pendidikan paling penting. Hal ini kerana segala usaha ke arah kecemerlangan pendidikan bertumpu di peringkat sekolah. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa unit pengurusan pendidikan peringkat sekolah merupakan yang paling dinamik kerana kewujudan interaksi terus antara guru besar dan kakitangan pendidikan dengan murid, ibu bapa dan komuniti.

Guru besar menduduki tempat tertinggi dalam hierarki sekolah rendah di negara ini (Sufean, 1996). Menurut Ramaiah (2009), guru besar bertindak sebagai pemimpin profesional dan pemimpin pentadbiran. Laporan Jawatankuasa Kabinet (1979) menggariskan tugas guru besar yang pelbagai, misalnya melaksanakan rancangan pendidikan KPM, mengawas dan membimbing guru untuk menjamin mutu pengajaran pembelajaran, mengawas dan menyelia murid dari segi akademik, disiplin, sukan, persatuan, kerja amal serta mengadakan hubungan baik dengan ibu bapa dan komuniti melalui Persatuan Ibu Bapa dan Guru-guru (PIBG).

Guru besar dibantu oleh tiga orang Penolong Kanan (PK), iaitu Penolong Kanan 1 (PK1), Penolong Kanan II (PKII) dan Penolong Kanan III (PKIII). PK I bertanggungjawab terhadap Kurikulum dan Pentadbiran. Tugas pengurusan kurikulum berkait dengan pengajaran dan pembelajaran, jadual waktu, peperiksaan, bahan bantu mengajar dan pusat sumber. Manakala pengurusan pentadbiran melibatkan hal-hal personal, kewangan, perkembangan kakitangan, kawalan dan keselamatan, pembangunan dan bekalan, perayaan sekolah serta keperluan guru. PKII bertanggungjawab terhadap Hal Ehwal Murid (HEM) manakala Penolong Kanan III (PK III) pula menguruskan Kokurikulum. Rajah 1.1 menunjukkan organisasi sekolah rendah di Malaysia.



Sumber: Sufean (2008: 196). Pendidikan di Malaysia: Sejarah Sistem dan Falsafah
Rajah 1.1: Struktur Pentadbiran Sekolah Rendah

Berdasarkan Rajah 1.1, guru besar menduduki hierarki yang tertinggi dalam organisasi sekolah. Oleh itu, kejayaan sesebuah sekolah mencapai status berkesan atau cemerlang dirujuk pada kebolehan kepemimpinan guru besar sekolah berkenaan. Hussein (2008) dan Razali (1993) mendapati peranan guru besar adalah berfikir dan membuat keputusan berhubung dengan pelbagai bidang. Sufean (1996) pula melaporkan bahawa seseorang guru besar berfungsi dalam lima bidang iaitu bidang kemajuan pengajaran, bidang perkhidmatan kakitangan, bidang perkhidmatan murid, bidang kewangan dan kemudahan sekolah serta bidang perhubungan sekolah dengan komuniti.

Hussein (2008) mendapati guru besar menjalankan sekurang-kurangnya dua fungsi (*functionally-dualistic*) iaitu pengajaran dan pentadbiran. Dari segi pentadbiran, guru besar harus memastikan kelicinan perjalanan sekolah. Dari segi pengajaran pula, guru besar perlu memberikan kepemimpinan, galakan, sokongan serta bimbingan kepada guru dan murid. Namun demikian, kajian *National Union of Teaching Profession* (NUTP) dalam Foo (2005) menunjukkan bahawa guru besar banyak menghabiskan masa dalam aspek pentadbiran seperti kerja rutin, hal yang berkaitan dengan surat-menyurat dan perkhidmatan. Menurut Foo (2005), keadaan ini agak serius di sekolah rendah berbanding dengan sekolah menengah. Chan (2004) yang mengkaji keberkesanan kursus pengurusan dan kepimpinan guru besar mendapati peserta guru besar kurang berminat melaksanakan projek inovasi sebaliknya banyak tertumpu dalam aspek pentadbiran dan pengurusan harian sekolah.

Noriati, Boon dan Wong (2010) pula menyatakan bahawa pada peringkat sekolah rendah, faktor guru merupakan penentu kejayaan sesebuah sekolah. Namun demikian, Razali (1993) mendapati tugas seorang guru adalah melaksanakan segala keputusan yang dibuat oleh guru besar tanpa menyoalnya. Keadaan ini menyebabkan guru tidak mempunyai pengaruh dalam menentukan keputusan pada peringkat sekolah. Menurut Abang Hut (2005), budaya menunggu arahan daripada pihak atasan mengakibatkan proses membuat keputusan menjadi lambat dan tidak berkesan di sekolah rendah sehingga mengecewakan guru. Kurangnya penyertaan guru dalam membuat keputusan menyebabkan ciri profesionalisme, inovasi serta kreativiti guru dinafikan. Guru hanya merupakan pelaksana dasar atas arahan guru besar yang mempunyai autoriti dalam hireraki organisasi sekolah.

Ghazali Othman (1996) yang mengulas tentang sistem pengurusan institusi pendidikan awam berpendapat bahawa sistem di Malaysia kurang profesional dan harus disemak semula. Kekurangan ini menyebabkan guru besar dan guru dihipit dan dikongkong oleh banyak prosedur dan peraturan daripada pihak atasan. Pandangan ini disokong oleh Abdul Ghani Abdullah (2002). Abdul Ghani Abdullah (2002) mendapati KPM telah mengakui bahawa cara birokratik telah mengakibatkan ketidakcekapan dan ketidakberkesanan dalam pengurusan pendidikan. Menurut Abdul Ghani Abdullah (2002) lagi, keadaan ini telah menyebabkan pembirokrasian melampau yang mewujudkan situasi kerja yang tidak selesa. Keadaan ini mendorong kepada kegagalan pembaharuan pendidikan di negara ini. KPM selaku pihak pusat bukan sahaja menentukan aliran kawalan dan proses pembuatan prosedur yang berlapis tetapi juga mengawal dan memberi tunjuk ajar kepada guru besar tentang perkara yang perlu dilakukan dengan teratur (Abdul Ghani Abdullah, 2002).

Walaupun kawalan pusat bertujuan untuk meningkatkan tahap pengurusan sekolah namun telah menimbulkan masalah lain seperti menjejaskan kemungkinan lahirnya bentuk sekolah yang tersendiri dan unik menepati keperluan setempat.

Mengulas tentang proses sentralisasi oleh KPM, Abang Hut (2005) mendapati keadaan ini memaksa guru besar menggunakan autoriti secara terlampau dan bertindak mengikut budi bicara dan kebijaksanaan masing-masing. Kajian Tang dan Ghani Abdullah (2007) mengukuhkan lagi dapatan Abang Hut (2005). Tang dan Abdul Ghani Abdullah (2007) mendapati bahawa kebanyakan guru besar sekolah rendah lebih cenderung menggunakan kuasa sah dan kuasa paksaan dalam pengurusan sekolah. Sumber kuasa lain seperti rujukan, kuasa ganjaran, dan kuasa pakar kurang diamalkan oleh guru besar mengakibatkan sistem pengurusan sekolah menjadi lemah di negara ini. Menurut Abd Rahim (2002), pengurusan dan kepimpinan pendidikan perlu mengamalkan dasar yang terbuka dan fleksibel untuk menggalakkan pandangan dan cadangan bagi membolehkan usaha membaiki perkhidmatan keguruan dan pendidikan terus berlangsung. Cheng (2008) yang mengkaji amalan pengurusan berkongsi di Hong Kong menyokong pandangan ini dengan mencadangkan bahawa guru besar harus keluar daripada paradigma lama dengan membenarkan penglibatan guru dalam proses membuat keputusan di sekolah.

Walaupun proses desentralisasi dan pengagihan kuasa dilakukan oleh guru besar di sekolah, namun amalan ini belum menjamin wujudnya kuasa dan pengaruh guru dalam menentukan keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah. Ghazali Othman (1996) menyedari keadaan ini menyatakan bahawa struktur sekolah perlu dilihat semula dari segi pengupayaan kuasa, autonomi

dan tanggungperi. Kajiannya menunjukkan bahawa autonomi dan tanggungperi mempunyai hubungan korelasi yang amat tinggi. Walaupun penstrukturan semula pengurusan pendidikan telah bermula di negara ini melalui gagasan Reformasi Pendidikan, namun kajian tentang sistem pengurusan sekolah dan penglibatan sebenar guru dalam proses membuat keputusan masih berada pada tahap yang kurang memuaskan (Sasidharan & Tie, 2004).

Rumusannya, sebagai ketua pengurusan sekolah, guru besar sering berhadapan dengan pelbagai perubahan dan cabaran. Justeru, guru besar sering menghadapi dilema dalam menangani tugas dan peranan mereka. Antaranya ialah ciri birokratik yang ketara dalam sistem pendidikan Malaysia. Keadaan ini mengakibatkan guru besar mengamalkan kepimpinan yang berorientasikan tindakan, proses dan tugas yang tersendiri dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah yang mungkin menggalakkan atau menghalang penglibatan sebenar guru dalam membuat keputusan.

1.2.3 Cabaran Pengurusan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Malaysia (SJKT)

Penilaian terhadap perkembangan SJKT di Malaysia dari zaman penjajah hingga zaman merdeka oleh Marimuthu (2008) mendapati bahawa sistem SJKT di negara ini adalah sesuatu yang memalukan dan menjadi bahan ejekan pelbagai pihak. Hal ini menunjukkan keadaan daif SJKT daripada pelbagai aspek. Namun demikian, pelbagai usaha giat diambil oleh pihak KPM dan badan kerajaan dan bukan kerajaan ke arah memperkasa SJKT di negara ini. Sungguhpun demikian, SJKT terpaksa menghadapi pelbagai cabaran dari segi pengurusan di negara ini.

Bagi melahirkan sistem pengurusan berkesan yang meliputi pengajaran dan pembelajaran di samping pengurusan tenaga dan sumber manusia, organisasi pentadbiran sistem pendidikan di SJKT adalah berpusat dan bersifat birokratik. Dalam usaha untuk meningkatkan kecekapan pengurusan sekolah, KPM, Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) dan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) menjalankan aliran kawalan, proses pembuatan prosedur serta arahan yang berlapis secara terus menerus. Selain itu, pengurusan sekolah juga dikawal dan ditunjuk ajar secara terperinci oleh agensi tersebut. Kajian Abang Hut (2005) mendapati tujuan utama pengenalan pentadbiran pendidikan secara berpusat dan birokratik adalah untuk menyeragamkan pelaksanaan program dan dasar yang dirancangkannya selain mengawal setiap peringkat yang ada di bawahnya.

Walaupun banyak pembaharuan telah dilaksanakan dalam sistem pendidikan negara ini namun bukan semua sekolah yang menggunakan pendekatan dan kaedah baru dalam menguruskan sekolah mereka. Dalam konteks SJKT di Malaysia masih terdapat sistem pengurusan lama iaitu pembirokrasian yang memerlukan guru besar mengikuti peraturan dan prosedur yang berlebihan. Menurut Janakey (2010), hal ini menjadi rumit dengan wujudnya keadaan sekolah yang daif dari segi infrastruktur.

Kesan tersebut telah mencabar kewibawaan guru besar SJKT dalam menguruskan sekolah secara cekap. Proses ini menimbulkan masalah kepada guru SJKT kerana pengurus sekolah dalam usaha untuk memenuhi tuntutan pihak atasan mengenakan prosedur, peraturan dan kawalan ke atas guru untuk mencapai hasrat pihak atasan. Kesan yang nyata daripada tindakan ini ialah kemerosotan aspek kreativiti dan inovasi dalam kalangan guru besar SJKT untuk memperkasa sekolah

mereka. Walaupun banyak dasar baru telah muncul dalam usaha untuk meningkatkan pengurusan sekolah, namun pengurusan secara profesional tidak wujud di SJKT (Yayasan Strategik Sosial, 2000). Mengulas perkara ini, Jamaliah (1999) menyatakan bahawa penurunan kuasa pengurusan di Malaysia masih terhad, tidak menyeluruh serta meragukan sehingga mencabar kewibawaan guru besar sekolah.

Nayagam dalam Dhanapal (2007) mendapati bahawa guru besar SJKT adalah kurang profesional dalam melaksanakan pengurusan mereka. Ketiadaan pegangan profesionalisme guru besar SJKT mungkin disebabkan oleh pelantikan guru besar ke jawatan guru besar tanpa melalui program latihan yang sesuai seperti kursus Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah, kursus Pengurusan Strategik untuk Organisasi Pendidikan dan kursus Pengurusan Pemuafakatan Strategik. Dalam konteks SJKT, pelantikan guru besar adalah tidak berlandaskan kewibawaan dan kelayakan, sebaliknya, pelantikan adalah lebih berdasarkan kekananan atau senioriti. Menurut Tang dan Abdul Ghani Abdullah (2007), faktor kekananan sebagai guru biasa menjadi faktor utama untuk pelantikan ke jawatan guru besar. Justeru, guru besar SJKT yang dilantik tidak diuji kebolehannya dari segi kecekapan dan keberkesanan tahap pengurusan. Prosedur pelantikan berdasarkan kekananan ini mengakibatkan masalah mentadbir sekolah secara cekap kerana kurang pengetahuan dan kemahiran dalam aspek pengurusan.

Sungguhpun pemilihan calon guru besar mula dibuat berdasarkan kelayakan dan melalui permohonan namun Tang dan Abdul Ghani Abdullah (2007) meragui kesungguhan pelaksanaan dasar ini kerana amalan pelantikan secara kekananan masih berleluasa di semua peringkat sekolah di negara ini. Menurut Bajunid,

Mazalan Kamis, dan Mehander Singh (2008), cara memberi latihan yang sistematik kepada guru besar sekolah untuk menjadi pengurus yang cekap dan berkesan masih tidak memberi manfaat yang dihasratkan. Proses pemilihan calon guru besar adalah sangat penting kerana guru besar sekolah mempunyai peranan yang sangat besar dalam menentukan tahap kecemerlangan atau kejayaan sekolah yang dipimpinnya. Hal ini kerana guru besar merupakan orang yang menentukan arah tuju masa hadapan sekolahnya. Sementara itu, cabaran utama yang dihadapi oleh guru besar adalah mempengaruhi individu yang dipimpinnya supaya menyokong visi, misi dan strategi yang digubalnya. Guru besar dilantik untuk mencipta dan menangani perubahan. Sekiranya guru besar yang dipilih adalah lemah maka ini membantutkan dasar yang dirancang dan dilaksanakan di sekolah.

Janakey (2010), Santhiram (1999) dan Marimuthu (2008) melaporkan bahawa satu lagi cabaran pengurusan SJKT adalah lokasi. Kajian menunjukkan bahawa 85 peratus SJKT di negara ini terletak di kawasan ladang. Hal ini bermakna bangunan dan tanah SJKT bukan milik sekolah berkenaan atau pun pihak kerajaan tetapi menjadi milik majikan ladang berkenaan. Lokasi sekolah ini tidak membantu SJKT untuk berkembang dengan pesat seperti jenis aliran sekolah lain, seperti SK, SJKC di negara ini. Justeru, SJKT di negara ini berada dalam kedudukan yang kurang selesa kerana majoritinya dilabel sebagai sekolah bantuan modal. Menurut KPM (2010), daripada jumlah 523, sebanyak 369 buah SJKT merupakan sekolah bantuan modal. Hal ini bererti sekolah bantuan modal tidak dibiayai penuh oleh pihak kerajaan. Fenomena ini menjadi faktor penghalang bagi kemajuan SJKT kerana kemudahan fizikal yang kurang elok.

Kajian Yayasan Strategik Sosial (2000) mendapati bahawa kebanyakan SJKT mempunyai kemudahan asas namun terdapat peratus yang signifikan SJKT yang tidak memiliki kemudahan asas seperti kantin, padang, bilik kaunseling, makmal komputer, bilik muzik, bilik televisyen dan juga makmal sains. Keperluan kemudahan asas dalam melahirkan sekolah berkesan tidak dapat dinafikan. Kajian tempatan menunjukkan faktor fizikal sekolah merupakan faktor penting dalam menentukan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Marimuthu, 2008; Janakey, 2010; Ramaiah, 2009). Mereka melaporkan bahawa apabila kemudahan infrastruktur meningkat, faktor ini memberi impak positif ke atas pencapaian akademik murid.

Cabaran untuk meningkatkan tahap pencapaian SJKT dalam peperiksaan awam seperti UPSR juga merupakan cabaran bagi SJKT (Janakey, 2010; Marimuthu, 2008; Dhanapal, 2007; Santhiram, 1999). Kajian Dhanapal (2007) dan Janakey (2010) melaporkan bahawa murid SJKT menunjukkan prestasi yang rendah secara konsisten berbanding dengan SK dan SJKC. Walaupun tahap pencapaian SJKT menunjukkan peningkatan, namun berbanding dengan pencapaian murid SK dan SJKC, pencapaian murid SJKT masih jauh lebih rendah (YSS, 2000; Dhanapal, 2007; Marimuthu, 2008; Janakey, 2010). Cabaran ini bertambah rumit dengan keadaan murid SJKT yang dikenali sebagai *underachievers* (Marimuthu, 2008). Kajian Dhanapal (2007) menunjukkan bahawa faktor latar belakang keluarga dan profil sekolah sangat mempengaruhi pencapaian murid SJKT. Mengikut Dhanapal (2007) lagi, kebanyakan murid ladang dan sebahagian murid bandar dan pinggir bandar kurang mempunyai konsep sendiri, relians dan kesediaan intelek.

Hasil kajian Marimuthu (2008) telah mendedahkan bahawa 20 peratus murid SJKT tidak berupaya untuk membaca dan menulis setelah melalui 6 tahun pendidikan di sekolah rendah. Malah Marimuthu (2008) juga mendapati bahawa kebanyakan murid SJKT dalam lingkungan 20 peratus adalah berasal dari sekolah yang terletak di kawasan luar bandar yang mempunyai kemudahan secara relatifnya mundur.

Seiring dengan pandangan tersebut, kajian Janakey (2010); Marimuthu (2008) mendapati sistem SJKT merupakan yang paling daif dan serba kekurangan di negara ini. Kajian Santhiram (1999) melaporkan bahawa hampir 85 peratus SJKT di negara ini berada dalam keadaan tidak puas hati dan satu pertiga guru di SJKT adalah guru-guru sementara (tidak terlatih).

Menurut KPM (2013), kini terdapat 523 buah SJKT dengan bilangan murid seramai 100,608 orang. Daripada jumlah ini, 154 buah sekolah merupakan sekolah yang mendapat bantuan penuh daripada kerajaan dan baki 369 buah lagi merupakan sekolah bantuan modal (SBM). SBM tidak mendapat bantuan kewangan penuh berbanding dengan sekolah bantuan penuh. Selain itu, SJKT juga menghadapi masalah sekolah kecil atau sekolah kurang murid (SKM). Menurut laporan surat khabar Tamil, Malaysian Nanban (2010), terdapat 159 buah SJKT yang mempunyai bilangan murid kurang daripada 50 orang. Daripada bilangan tersebut, 13 buah sekolah mempunyai murid yang kurang daripada 10 orang manakala 56 buah sekolah pula mempunyai murid yang kurang daripada 25 orang murid dan baki 90 buah sekolah mempunyai murid yang kurang daripada 50 orang (*Malaysian Nanban*, 2010).

Sementara itu, beberapa buah SJKT pula mempunyai populasi murid yang besar. Misalnya, SJKT Simpang Lima, Klang, Selangor Darul Ehsan dan SJKT Tun Aminah di Johor Bahru, Johor Darul Takzim mempunyai jumlah murid lebih daripada 2000 orang murid (Janakey, 2010). Walaupun bilangan SJKT telah menurun namun bilangan murid di SJKT semakin meningkat. Ini menunjukkan bahawa masyarakat India mempunyai keyakinan dan harapan tinggi terhadap SJKT.

Dari segi bilangan guru pula, terdapat peningkatan guru iaitu 7,126 pada tahun 2008 berbanding dengan hanya 3,258 pada tahun 1970 (Manikam, 2008). Pada tahun 2013, bilangan guru SJKT telah meningkat kepada 9,527 (KPM 2013). KPM memberi latihan kepada guru sekolah Tamil melalui Institut Pendidikan Guru (IPG) dan universiti awam. Selain itu, KPM juga memberi latihan kepada guru besar SJKT melalui Institut Aminuddin Baki (IAB) untuk meningkatkan fungsi kepimpinan pengajaran dan pentadbiran. Tambahan pula, KPM juga telah memberi perhatian untuk meningkatkan taraf SJKT melalui pelbagai rancangan. Menurut laporan akhbar Tamil, Tamil Osai (2010), SJKT memerlukan bantuan kewangan dan penjagaan yang rapi. Di bawah Rancangan Malaysia ke-9 (2005-2010), KPM telah memperuntukkan RM 90.1 juta untuk meningkatkan taraf SJKT bantuan penuh dan RM151.6 juta untuk sekolah bantuan modal (Tamil Osai, 24 Oktober 2010). Selain itu, SJKT juga menghadapi masalah pendaftaran murid yang kurang, kekurangan infrastruktur asas, guru sandaran tidak terlatih, pengangkutan, kekurangan peralatan teknologi, penguasaan bahasa, serta guru besar yang kurang berpengalaman dan kelayakan (Malaysia Namban, 2010).

Rumusannya, SJKT yang diwujudkan pada zaman British, telah mengalami perkembangan pesat dalam pelbagai aspek sehingga hari ini seperti dari segi fizikal dan pencapaian akademik. Walau bagaimanapun, SJKT masih banyak mempunyai kekurangan dari segi pengurusan dan kemudahan asas untuk menjadi sekolah yang berkesan seperti sekolah SK dan SJKC. Justeru, usaha dinamik terus dilaksanakan untuk memperkasa SJKT di negara ini.

Jadual 1.1: Perkembangan SJKT di Malaysia dari segi Demografi dari Tahun 2000 hingga 2013

Tahun	Jumlah Sekolah	Jumlah Murid	Jumlah Guru
2000	526	92,280	-
2001	526	88,810	-
2002	527	90,502	-
2003	528	92,699	-
2004	528	95,374	-
2005	525	87,104	-
2006	523	100,142	-
2007	523	103,284	-
2008	523	108,279	7,126
2009	523	108,279	9,072
2010	523	108,279	9,072
2011	523	103,302	9,427
2012	523	102,377	9,386
2013	523	100608	9,527

Sumber: Kementerian Pendidikan Malaysia (2013).

1.3 Pernyataan Masalah

Masyarakat Malaysia sebagai pemegang taruh yang penting dalam sistem pendidikan mengharapkan sekolah di negara ini menjadi berkesan dan berjaya dalam usaha untuk mencapai matlamat pendidikan kebangsaan. Bagi menghasilkan sekolah yang berkesan, pemimpin sekolah seperti guru besar merupakan tulang belakang dalam menentukan arah aliran sesebuah sekolah (Heck & Hallinger, 2009; Chan, 2004). Menurut Chan (2004), peranan seorang guru besar adalah pelbagai. Seorang

guru besar bukan sahaja berperanan sebagai pegawai pengurusan tertinggi malah merupakan pemimpin instruksional, kurikulum, pakar motivasi dan juga sumber inspirasi kepada warga sekolah. Menurut Hussein (2008), kepimpinan sekolah seperti guru besar sering dilihat sebagai fokus utama dalam usaha untuk mengejar dan mencapai kecemerlangan pendidikan. Hal ini kerana guru besar dilihat sebagai punca masalah atau pihak yang menimbulkan masalah atau sebagai penyelesai masalah dalam pelaksanaan program pendidikan. Justeru, peranan guru besar sangat penting dalam mengembangkan pendidikan yang berkualiti kerana guru besar bertanggungjawab dalam melahirkan sekolah berkesan atau sekolah cemerlang.

Namun demikian, kajian menunjukkan bahawa tugas dan tanggungjawab seorang guru besar atau pengetua adalah berat. Kajian menjelaskan bahawa setiap guru besar menjalankan sekurang-kurangnya dua fungsi iaitu fungsi pentadbiran dan fungsi pengajaran (Hussein, 2008; McNulty, Waters & Marzano, 2005; Foo, 2005). Fungsi pentadbiran merujuk pada pentadbiran sekolah secara teratur berdasarkan visi, misi dan matlamat yang ditetapkan manakala fungsi pengajaran ialah memberi kepimpinan, galakan dan sokongan kepada guru supaya kepakaran mereka dapat dioptimumkan secara berkesan demi kepentingan sekolah. Guru yang ditadbir secara berkesan dapat memberi sumbangan serta komitmen yang tinggi terhadap tugasnya (Hoy & Miskel, 2005; Tschannen-Moran & Hoy, 2001). Menurut Foo (2005), guru yang diberi kuasa oleh guru besar di sekolah dapat menjalankan tugas dengan lebih yakin dan secara profesional. Kajian Zainab (1998), mendapati kepimpinan guru besar dapat meningkatkan keberkesanan guru dan komitmen guru. Menurut Bandura (1986), individu yang mempunyai efikasi sendiri tinggi adalah rajin dan mampu bekerja lama berbanding dengan individu yang mempunyai efikasi sendiri rendah.

Kajian Azman (2001) menjelaskan bahawa walaupun guru besar merupakan pemimpin penuh dalam sebarang proses membuat keputusan, namun banyak keputusan berkaitan isu sekolah mengambil kira penglibatan guru. Dengan hal yang demikian, guru besar harus mempunyai tahap profesionalisme yang tinggi untuk melaksanakan kedua-dua fungsi dengan cemerlang. Kajian Sylvia (2008) mendapati bahawa pemimpin sekolah seperti guru besar harus memiliki ilmu pengetahuan yang tinggi, mempunyai semangat cinta akan tugas serta berani bertindak.

Walau bagaimanapun, kajian Ramaiah (2009), Hussein (2008), Abdul Shukor Abdullah (2004), Lee (2001), dan Dhanapal (2007) menekankan bahawa guru besar di Malaysia adalah kurang profesional dalam pentadbiran dan pendekatan mereka. Ini bererti terdapat guru besar yang tidak berupaya untuk mentadbir sekolah secara berkesan mengakibatkan kemerosotan prestasi sekolah dari segi akademik dan bukan akademik. Hal ini banyak dikaitkan dengan gaya kepimpinan birokrasi berhierarki. Amalan birokrasi banyak menitikberatkan peraturan dan prosedur terlampau. Kesan daripada birokrasi mengakibatkan guru besar mentadbir sekolah menurut model pengurusan klasik (Azlin, 2006; Foo, 2005) dan memiliki set kemahiran, kebolehan dan kecekapan kepimpinan sederhana serta mempunyai tahap kawalan terhadap terhadap ganjaran sering menunjukkan kewibawaan dan pegangan profesional yang lemah (Abdul Ghani Abdullah, 2002). Guru besar yang mentadbir sekolah berlandaskan model ini sering menggunakan gaya kepimpinan autokratik dan dominan dengan mengikuti prosedur formal. Menurut Chan (2004), cara pentadbiran ini telah menyebabkan pengabaian guru besar terhadap keperluan psikologi guru di samping menghalang daya kreativiti dan kepimpinan guru.

Dalam membincangkan kelemahan kepimpinan sekolah, kajian mendapati bahawa kebanyakan guru besar masih mengamalkan komunikasi sehalu, jarang berinteraksi dengan guru serta tidak mengamalkan autonomi guru (Vishalache, 2005). Kajian Abdul Ghani Abdullah (2002) juga melaporkan bahawa terdapat guru besar atau pengetua yang memimpin sekolah dengan kurang memuaskan dengan mengabaikan kecekapan profesionalisme. Manakala Tang dan Abdul Ghani Abdullah (2007) yang mengkaji tentang penggunaan kuasa dalam kalangan guru besar pula menjelaskan kebanyakan guru besar di Malaysia cenderung menggunakan kuasa sah dan kuasa paksaan dalam menguruskan sekolah seperti mengarah, memaksa, menerima dan memberitahu. Hal ini bermakna gaya pengurusan yang diamalkan oleh guru besar adalah kurang demokratik, partisipatif dan distributif.

Tambahan pula, cara guru besar mengendalikan agenda pentadbiran juga menimbulkan masalah di sekolah kerana bersifat *ad-hoc* (Andi Audryanah, 2007). Dalam hal ini, guru besar sering menggunakan budi bicara untuk menentukan sistem pengurusan sekolahnya tanpa membuat rundingan dengan guru. Ciri-ciri kepimpinan distributif seperti amalan kolektif, pasukan, ciri organisasi, interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi serta penggunaan kepakaran dalam organisasi kurang dipraktikkan. Pengiktirafan terhadap kewujudan guru sebagai pemimpin yang berkebolehan juga diabaikan. Menurut Hussein (2008), hal ini disebabkan oleh sifat reaktif guru besar iaitu hanya memberi tumpuan pada tugas bukan profesional serta tidak dapat menangani cabaran akibat inovasi.

Amalan kurang profesional guru besar atau pengetua bukan sahaja menjejaskan keberkesanan dan kecekapan pengurusan sekolahnya tetapi juga